

## UNIDADE 1: BASES PSICOLÓGICAS

### AULA 1 - TEORIAS MOTIVACIONAIS

01

#### 1.1 - Hierarquia das necessidades

Para o psicólogo Abraham M. Maslow, o homem é um ser insaciável. Está sempre procurando satisfazer uma necessidade, até encontrar a autorrealização.

As necessidades humanas, segundo Maslow, apresentam-se em cinco níveis da Hierarquia das Necessidades.

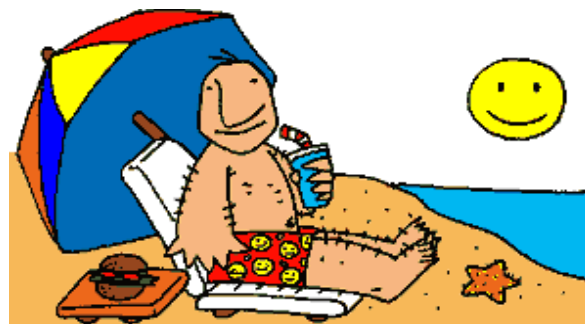


Quando um determinado nível for razoavelmente satisfeito, o próximo nível começa a pressionar para ser atendido.

02

#### a) Necessidades fisiológicas

As necessidades fisiológicas se referem às exigências básicas do corpo humano, como nutrição, água, abrigo, temperaturas moderadas, descanso e sono.



Uma pessoa que está com uma dessas necessidades sem ser atendida sente pouca falta das necessidades mais elevadas. Faz o possível para tentar atender a essa necessidade, que é mais básica para ela e para sua família.

A pessoa que consegue emprego neutraliza, com o salário, de certa forma, as suas necessidades fisiológicas. Mas uma nova necessidade passa a comandar suas ações: a necessidade de segurança.

03

### **b) Necessidades de segurança**

Quando atendidas as necessidades fisiológicas, o ser humano passa a interessar-se pela segurança.

As necessidades de segurança incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais.

Muitas pessoas que trabalham em funções perigosas seriam motivadas pela perspectiva de obter segurança.



04

### **c) Necessidades sociais**

Quando atendidas as necessidades de segurança, o ser humano começa a sentir as necessidades sociais.

As necessidades sociais dizem respeito à necessidade de amor, de fazer parte de um grupo e de associação com as pessoas.

Os administradores podem contribuir para a satisfação dessas necessidades com a utilização de grupos de trabalho.

Muitas pessoas veem seus trabalhos como a principal fonte para a satisfação das necessidades sociais.



05

#### d) Necessidades de estima

Quando atendidas as necessidades sociais, o ser humano passa a sentir a necessidade de estima.

As necessidades de estima refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor.

As ocupações de altos cargos são uma fonte fundamental para a satisfação da necessidade de estima. Os administradores podem ajudar os empregados a satisfazerem suas necessidades de estima elogiando a qualidade de seu trabalho.



06

#### e) Necessidades de autorrealização

Quando atendida a necessidade de estima, o ser humano procura a autorrealização. Ela é a necessidade mais elevada da hierarquia.

As necessidades de autorrealização se relacionam ao desejo de atingir o seu próprio potencial. Elas incluem as necessidades de autossatisfação e de desenvolvimento pessoal.

A verdadeira autorrealização é um ideal a ser perseguido. As pessoas realizadas são aquelas que estão se tornando tudo o que são capazes de serem.

Os administradores podem dirigir os subordinados rumo à autorrealização ao lhes darem atribuições desafiadoras, chance de progresso e novos aprendizados.



A estrutura do trabalho oferece oportunidade de satisfazer dezenas de necessidades psicológicas incluídas em algum lugar da hierarquia das necessidades. Vamos examinar as mais importantes.

07

## 1.2 - Teoria da higiene-motivação

O psicólogo Frederick Herzberg e seus colegas da Universidade de Harvard classificaram as necessidades, indicadas por Maslow, em duas categorias:

- 1) Necessidades higiênicas;
- 2) Necessidades Motivacionais.

Eles descobriram que alguns fatores de um trabalho dão às pessoas a oportunidade de satisfazer necessidades de nível mais elevado. Provocam satisfação ou motivação.

Quando um fator motivador não está presente, é mais neutro do que negativo.

As pessoas variam em relação aos fatores de trabalho que julgam motivadores. No entanto, os fatores motivadores geralmente se referem ao conteúdo de um trabalho.

Esses fatores são: reconhecimento, realização, desafio, responsabilidade e oportunidade de progresso.

Herzberg também descobriu que alguns elementos do trabalho são mais relevantes para as necessidades de menor nível do que para as de nível mais elevado.

08

Um fator higiênico é um elemento de trabalho que, quando presente, evita a insatisfação; no entanto, ele não cria satisfação. Uma pessoa não ficará satisfeita apenas porque os fatores higiênicos estão presentes.

As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow são classificadas como higiênicas; a satisfação delas não motiva as pessoas, mas a falta delas reduz o rendimento.

Os fatores higiênicos se relacionam principalmente à estrutura do trabalho ou aos elementos externos. Eles incluem o relacionamento com os colegas, a política e a administração da empresa, a segurança no trabalho e o salário.

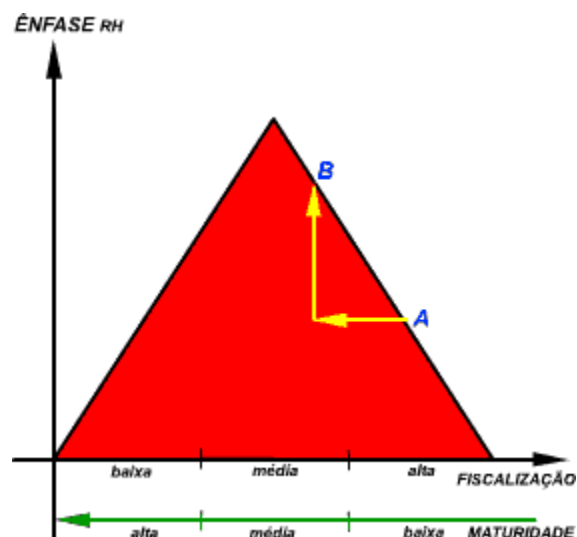
As necessidades de estima e de autorrealização de Maslow são consideradas fatores motivacionais, pois sua existência motiva as pessoas e sua ausência diminui o rendimento.

09

### 1.3 - Teoria da Maturidade

O psicólogo Hersey mostrou que as pessoas possuem diversos graus de maturidade em relação ao local onde trabalham. Esta maturidade pode ser traduzida como o amor que as pessoas têm pela organização onde trabalham. O amor pela empresa pode ser aumentado ou diminuído em função do tratamento que recebem dos superiores.

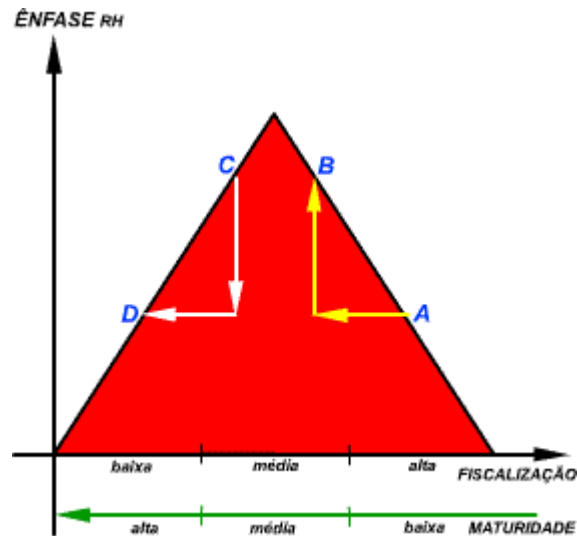
A equipe do Professor Hersey demonstrou graficamente a teoria da maturidade. O eixo horizontal representa o grau de fiscalização que o supervisor exerce sobre os funcionários. O eixo vertical representa a ênfase que é dada às pessoas.



10

A maturidade é representada no segundo eixo horizontal. Cresce da direita para a esquerda.

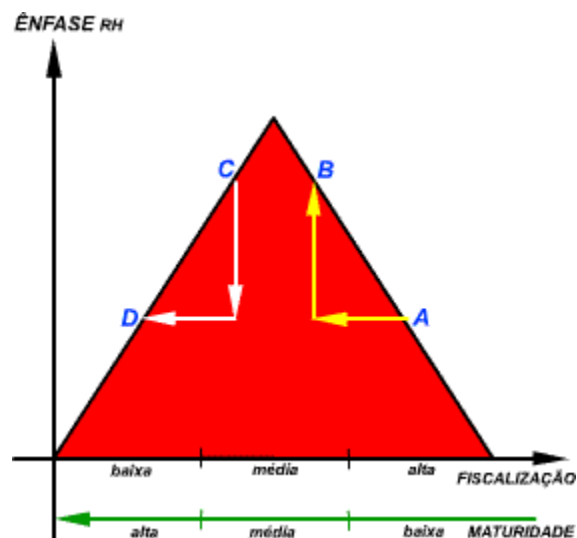
Para aumentar a maturidade de uma pessoa que tem baixa maturidade (ponto A para B), deve-se reduzir a fiscalização e aumentar a ênfase no relacionamento.



11

Deve-se acompanhar o desempenho do empregado. Se o desempenho for positivo, continua-se a usar a mesma técnica, até a pessoa atingir o vértice superior do triângulo.

Ao alcançar o vértice do triângulo, é necessário que a pessoa continue a amadurecer. Para que isso aconteça, é necessária uma inversão de fatores: reduz-se a ênfase nos fatores fiscalização e relações humanas.



12

É um grande erro tratar todos os funcionários de uma empresa da mesma maneira. Todos são diferentes e devem receber tratamento diferenciado. Quanto maior a maturidade de um empregado em relação à sua empresa, maior será a sua motivação.

O empregado motivado para o trabalho tende a melhorar a qualidade de seu trabalho diário. Ao se reduzir a fiscalização, deve-se investir no treinamento. O desempenho, assim, é mantido com um nível menor de fiscalização.



13

#### 1.4 – Teoria dos reforços

O método mais sistemático de motivar as pessoas é a modificação do comportamento. Muda-se o comportamento das pessoas com a utilização dos reforços positivos ou negativos.

A lei do efeito é o princípio fundamental da modificação do comportamento. De acordo com esse princípio, o comportamento que conduz a consequências positivas tende a ser repetido; o comportamento que leva a consequências negativas tende a não ser repetido.

De acordo com os teóricos que defendem essa teoria, as pessoas praticam certos comportamentos porque foram condicionadas no passado a prêmios e punições.

Os prêmios podem ser extrínsecos ou intrínsecos. Um prêmio extrínseco (externo) é recebido de fora, tais como dinheiro ou reconhecimento. Um prêmio intrínseco (interno) deriva de nós mesmos, tal como a satisfação por ter feito um belo trabalho.



14

Programas motivacionais, como o enriquecimento de cargos e o *empowerment*, incorporam prêmios intrínsecos. No entanto, a maioria dos sistemas de modificação do comportamento está baseada em prêmios extrínsecos, como bônus financeiros e prêmios.

O reforço positivo aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido, porque as pessoas que deram a resposta adequada foram premiadas. Fala-se em probabilidade porque nenhuma estratégia de modificação de comportamento assegura que as pessoas darão sempre a resposta desejada no futuro.

No entanto, aumentam as chances de que elas irão repetir o comportamento esperado.

O reforço positivo é a estratégia de modificação de comportamento mais eficaz. A maior parte das pessoas responde melhor à premiação pela resposta desejada do que à punição pela resposta errada.

15

## 1.5 - Resumo

O homem é um ser insaciável. Está sempre procurando satisfazer a uma necessidade, até alcançar a autorrealização.

Segundo Maslow, as necessidades humanas obedecem à seguinte hierarquia: fisiológicas, de segurança, social, de estima e de autorrealização.

Necessidades fisiológicas dizem respeito ao corpo; necessidades de segurança incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais; necessidades sociais dizem respeito ao amor e convivência em grupo; necessidades de estima refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor; necessidade de autorrealização é um ideal a ser perseguido.

A estrutura do trabalho oferece oportunidade de satisfazer dezenas de necessidades psicológicas.

Hersberg e seus colegas da Universidade de Harvard descobriram que há fatores de trabalho que dão às pessoas a oportunidade de satisfazerem necessidades de nível mais elevado.



Hersey diz que as pessoas possuem graus de maturidade diferentes em relação à instituição para a qual trabalham e afirma que quanto maior a maturidade de um empregado em relação à sua empresa, maior será a sua motivação.

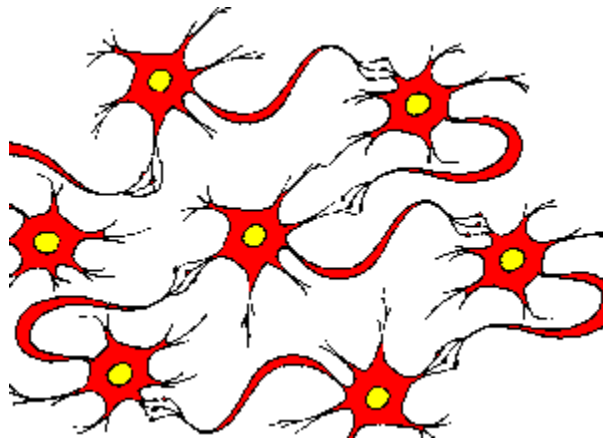
A mudança de comportamento ocorre com a utilização de processos de reforço e punição. E o comportamento das pessoas são condicionamentos feitos no passado por meio de punições e prêmios.

O reforço positivo é a estratégia de modificação de comportamento mais eficaz para a maioria das pessoas.

## AULA 2 - MAPA MENTAL

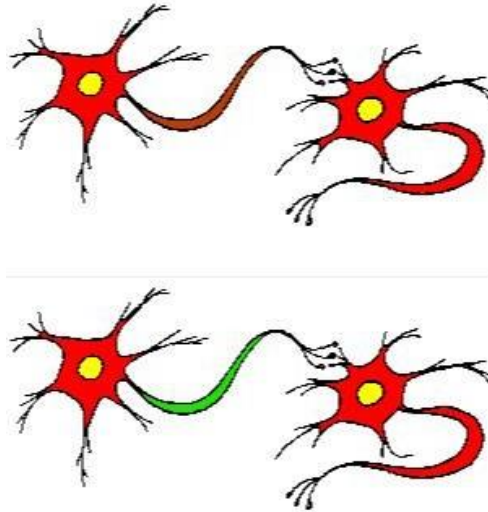
### 2.1 – Arquivo Mental

O funcionamento do cérebro humano ainda é um mistério, mas alguma coisa já foi decifrada. Sabemos que o cérebro humano contém cerca de cem bilhões de neurônios, interligados entre si em uma malha tridimensional.



À medida que o ser humano aprende qualquer coisa, as ligações entre grupos de neurônios mudam a sua composição química.

Essas alterações permitem a transmissão de impulsos elétricos entre os neurônios do mesmo grupo.

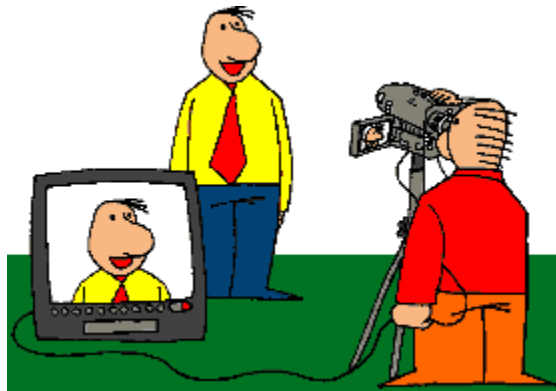


Quanto mais uma pessoa aprende, mais alterações químicas ocorrem em diferentes grupos de neurônios em seu cérebro.

02

Essas alterações representam toda a história da vida dessa pessoa.

É uma espécie de gravação química de sua experiência, seus hábitos e suas crenças.



Vamos ver como essas alterações químicas foram observadas pela primeira vez.

No final de 1993, o Professor Leone, neurologista de Nova York, ensinou voluntários adultos a tocar escalas musicais no piano com a mão direita.

Registrou, pela primeira vez, na tela de um microcomputador, as mudanças no cérebro de cada participante, devido à aquisição desse novo conhecimento.



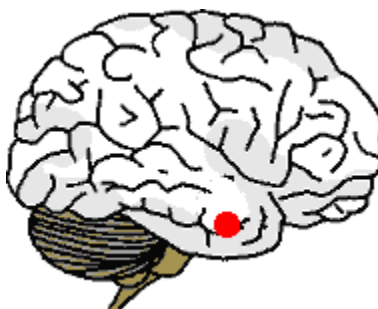
03

Depois o professor subdividiu a turma em três grupos.

Ao primeiro grupo, ele pediu que brincasse com o teclado ao acaso, durante duas horas diárias, no período de cinco dias.



A área do cérebro que representa a mão direita não se alterou nos participantes do primeiro grupo, que só brincaram com o teclado. Eles não aprenderam nada.

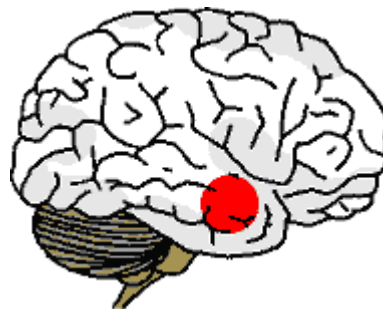


04

Ao segundo, pediu que praticasse as escalas durante o mesmo tempo.



A performance dos membros do segundo grupo, "que praticou fisicamente as escalas, melhorou muito; a área correspondente do cérebro aumentou três vezes de tamanho".



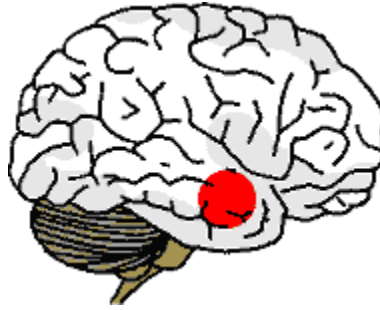
05

Ao terceiro, o professor solicitou que sentasse diante do piano e imaginasse que estava praticando as escalas durante o mesmo período.



Com grande surpresa, o professor constatou que os membros do terceiro grupo, que imaginaram estar praticando as escalas, havia adquirido grande habilidade nas escalas.

A área correspondente do cérebro havia aumentado três vezes, exatamente como a dos que se exercitaram fisicamente.



Essa experiência veio confirmar dois fatos já constatados pelos psicólogos:

- o conhecimento é guardado no cérebro por meio de alterações químicas entre grupos de neurônios;
- o ser humano pode adquirir conhecimentos por intermédio da imaginação.

**06**

## 2.2 - Filtros Cerebrais

Embora a maioria das pessoas pense que, ao tomar decisões, está considerando o mundo real, todo o ser humano utiliza, em lugar desse, um mapa formado no cérebro pelo conjunto de todos os conhecimentos e experiências passadas.



Esse mapa sofre influência de três tipos de filtros:

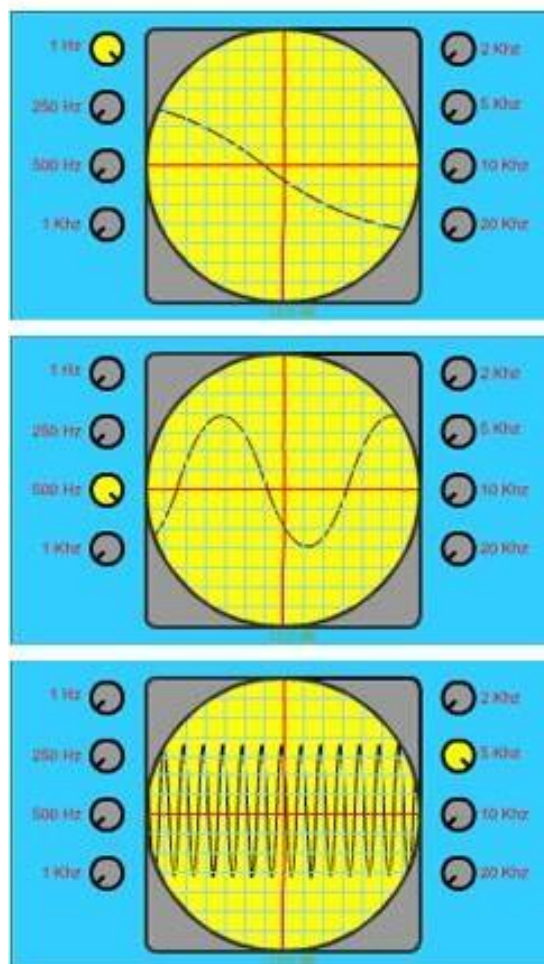
- **Filtros neurológicos;**
- ☐ **Filtros sociais;**
- ☐ **Filtros individuais.**

Vamos examinar como funcionam esses filtros.

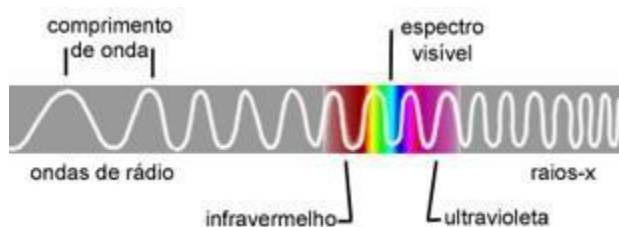
#### a) Filtros neurológicos

Os filtros neurológicos são as deficiências de nossos cinco sentidos, que interligam o cérebro humano com o mundo exterior.

O sistema auditivo humano é limitado, só distingue sons na faixa de 15 ciclos a 20.000 ciclos por segundo.



Os olhos humanos não distinguem todas as ondas eletromagnéticas, somente conseguem ver as que se situam em uma faixa de frequência entre o infravermelho e o ultravioleta.



As ondas eletromagnéticas da TV, rádio, celulares, etc., não são observadas pelo olho humano.

Os sentidos do tato, paladar e olfato têm também as suas limitações.

### b) Filtros sociais

Os principais filtros sociais são: a família, a profissão, o partido político e a religião.

**A família:** o filho de um empresário, que na infância se acostumou a ouvir comentários sobre os negócios do pai, tem um mapa mental bem diferente do filho de um empregado braçal.



**A profissão:** diante de um acidente de carro, por exemplo, um médico se preocupa com os ferimentos dos ocupantes; um engenheiro se concentra nos estragos físicos do carro; um advogado procura logo definir quem foi o culpado e um economista procura calcular o prejuízo.



**O partido político:** um esquerdista convicto sempre vai achar erradas as decisões de um dirigente da direita e vice-versa, independentemente do valor real da decisão.

A quantidade de informações políticas que as pessoas possuem altera a maneira de ver a realidade.

**No aspecto religião,** existem crenças religiosas que ensinam que a riqueza traz a salvação e existem outras crenças que pregam exatamente o contrário. Essas interpretações funcionam como filtros sociais.



**c) Filtros individuais**

Os filtros individuais referem-se à experiência de cada ser humano.

Cada pessoa tem um conjunto de experiências de vida diferente de todas as demais.

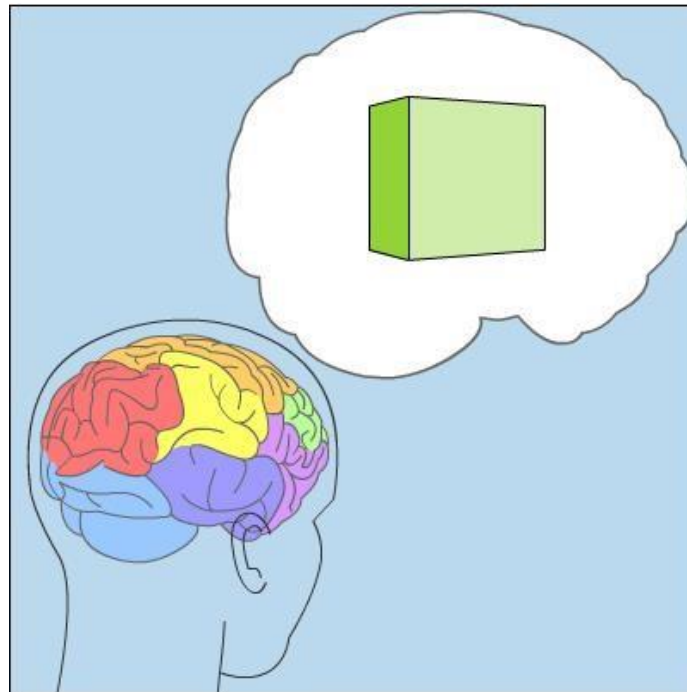
O caráter de cada um é o resultado dos hábitos que desenvolveu. Eles constituem fatores poderosos na vida das pessoas.

A mente humana não arquiva informações da maneira como chegam por meio desses filtros.

**10**

O mapa mental funciona como mais um filtro: examina, edita e classifica tudo o que chega por meio dos nossos cinco sentidos, em função de nossos conhecimentos antigos.

Quando se trata de um assunto novo, o cérebro o aceita sem restrições. Se for um assunto conhecido, ele faz comparação com os conhecimentos anteriores.



### 2.3 - Paradigmas e percepções

Por ser o mapa diferente da realidade que ele representa, quando descrevemos algo, na verdade estamos descrevendo nós mesmos: nossos paradigmas e percepções.

Quando alguém discorda das nossas opiniões, imediatamente achamos que a pessoa está errada.

Cada pessoa vê o mundo por meio das lentes específicas de sua própria experiência.

É preciso que as pessoas se conscientizem dos seus paradigmas ou pressupostos básicos.

**Paradigmas - São regras que dirigem o comportamento das pessoas. Os paradigmas são úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações mais importantes e que selecionam o que as pessoas deverão receber a respeito do mundo que as rodeia. As pessoas, inconscientemente e sem perceber, são levadas por seus paradigmas. CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos Paradigmas. São Paulo: Atlas, 1996.**

**Percepção - É o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para criar quadros do mundo: é uma apreensão da realidade por meio dos sentidos. A percepção envolve um estímulo receptor do entorno físico e social por intermédio dos vários sentidos e, com base na experiência já vivida, junta-se às necessidades presentes. Mesclam-se as experiências trazidas à memória com as do presente, ocorridas pela percepção em um contínuo fluxo de ideias.**

As pessoas adquirem suas crenças "a partir da interpretação de suas experiências".

Qualquer crença que uma pessoa possua é mais uma opinião subjetiva do que um fato objetivo. Somente por meio da reavaliação crítica de antigas crenças é que podemos mudá-las.

Nosso sistema de crenças pessoais cria a nossa realidade. São elas os alicerces de nossa vida.

Infelizmente, temos de reconhecer que muitas delas vieram de maus professores e são, portanto, erradas.

A pessoa que reconhece ser influenciada por suas próprias experiências consegue examiná-las conscientemente. Poderá testá-las em confronto com a realidade e assumi-las com maior responsabilidade.

A consciência dos paradigmas faz com que as pessoas se abram para os conceitos e opiniões dos outros, obtendo, assim, uma visão mais objetiva.



Esse mapa oferece as bases para as centenas de decisões tomadas diariamente. O comportamento humano é ordenado e intencional, pois é guiado pelo mapa mental de cada indivíduo.

13

A pessoa assume correta ou incorretamente que, se agir de certa maneira, obterá o resultado que deseja.

As pessoas optam pelo comportamento que lhes permite alcançar os resultados desejados. São as informações das lições do passado que estabelecem a ligação entre a causa e o efeito.



As pessoas se comportam de acordo com a necessidade de atender a seus próprios interesses.

As ligações "se, então" constituem uma cadeia de suposições.

Essas ligações "se, então" guiam nosso caminho na direção dos resultados desejados.

Qualquer modificação na cadeia "se, então" provocará ações diferentes no futuro.



14

## 2.4 - Alterações do mapa mental

A ciência já comprovou que as ligações químicas de um mapa mental podem ser alteradas.

Uma das maneiras de fazer alterações é por meio dos reforços positivos e punições, que reforçam ou atenuam as ligações entre os neurônios.

Qualquer alteração no mapa mental de uma pessoa produz modificação no seu comportamento futuro.

Veja como uma determinada situação em que é preciso tomar uma decisão pode mudar o seu mapa mental.

Você sai de uma festa de madrugada e a rua está vazia. Aproxima-se de um semáforo e o sinal está vermelho. Você olha para todos os lados e decide avançar o sinal.



15

Você ouve uma sirene e o guarda que estava atrás de uma árvore se aproxima e aplica-lhe uma multa.



Sua decisão não foi boa, teve dois aspectos negativos, e dependeu dos seus conhecimentos e experiências anteriores:

- a) você pensou ser possível passar pelo sinal sem que alguém o notasse;
- b) a punição, no caso a multa, mudou seu mapa mental, influenciando suas próximas decisões.

16

Vejamos, agora, um outro desfecho.

Você avança o sinal, nada lhe acontece e ainda chega em casa alguns minutos mais cedo.



É preciso entender bem o que são estes três elementos: experiência acumulada no cérebro, os reforços positivos e as punições que influenciam o comportamento.

A compreensão clara desses elementos facilitará o entendimento sobre as decisões probabilísticas lógicas.

**Reforço** - é a administração de consequências positivas que tendem a aumentar a vontade de repetir o comportamento em situações similares. CHIAVENATO Idalberto. (2000) Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed.

**Decisão** - escolha ou opção entre várias alternativas de cursos futuros de ação. CHIAVENATO Idalberto. (2000) Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed.

Os reforços positivos ou as punições recebidas no passado formam parte da nossa atual experiência, ou seja, do nosso mapa mental.

Tudo aquilo que gostamos pode representar um processo de reforçamento positivo.



Tudo aquilo que não gostamos pode representar um processo de punição.



**Punição** - a aplicação de algum tipo de penalidade ou evento desagradável com a finalidade de eliminar um tipo de comportamento não desejado.  
**Dicionário de Psicologia.**  
**STRATTON, Peter et HAYES, Nicky (1994). São Paulo: Pioneira.**

A punição reduz a probabilidade de um comportamento indesejável.

Muitas pessoas acham correto empregar a punição, quando precisam alterar o comportamento dos outros. Essa suposição é incorreta, pois a punição reduz a motivação e o nível de energia.

Quase sempre é possível usar o reforço positivo no lugar de uma punição.

As pessoas conseguem alguns resultados com as punições, por isso resistem em abandoná-las.

Apesar de a punição ser o habitual, o reforço positivo geralmente se mostra superior.

Vamos examinar agora quais os principais reforços positivos que estão à nossa disposição.

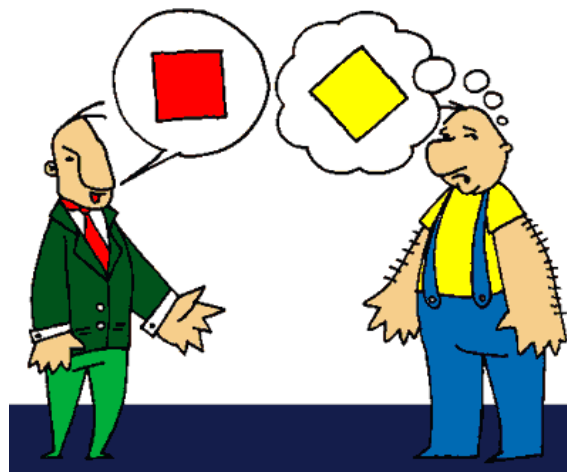
O primeiro reforço positivo em que pensa a maioria dos gerentes é o dinheiro.



**Motivação** - Refere-se às forças dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento. **CHIAVENATO Idalberto. (2000) Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed.**

19

Os elogios são considerados reforços positivos, mas podem provocar ressentimentos.





Se um chefe fizer constantes perguntas sobre melhorias, seus funcionários pensarão mais no assunto. Com certeza, os funcionários procurarão novas ideias sobre o assunto.



20

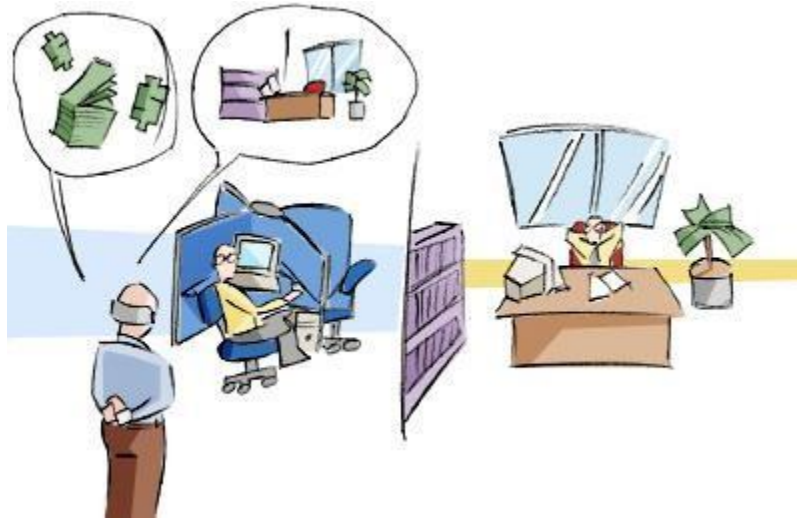
Quando os gerentes conversam com seus subordinados sobre redução de custos e prazo, estes começam a interessar-se em soluções.

Geralmente, os gerentes não sabem escolher o assunto de suas conversas. Discutem com os empregados futebol, falam mal do governo e criticam a chefia superior. Os assuntos do chefe influenciam os subordinados.



21

Oferecer privilégios, como estacionamento privativo, autorização para frequentar o restaurante das chefias e uso do carro da empresa, quando ficar até tarde no escritório, constituem fortes reforços positivos.



É fundamental que o gerente conheça a grande variedade de reforços positivos disponíveis. Ele precisa conhecer muito bem os pontos fortes, as limitações, quando usá-los, etc.

Entender estes três elementos: a formação do mapa mental, os reforços e as punições que o alteram é muito importante para se compreender a tomada de decisões lógicas.

Dar status a uma pessoa, aumentando o gabinete ou instalando uma máquina de café na sala dela, por exemplo, faz melhorar a autoestima e o amor pela empresa em que trabalha.

O status é procurado com muita frequência pelas pessoas; algumas preferem um status maior na empresa a um aumento de salário.

**Autoestima: Avaliação pessoal que um indivíduo faz de si mesmo, o senso de seu próprio valor ou competência. Uma autoestima excessivamente baixa é considerada como indicador de um provável distúrbio psicológico e, em especial, é uma característica da depressão. Dicionário de Psicologia. STRATTON, Peter et HAYES, Nicky (1994). São Paulo: Pioneira.**

## 2.5-Resumo

O cérebro humano arquiva todo o conhecimento e toda a experiência de uma pessoa utilizando transformações químicas nas ligações entre os neurônios.

As pessoas tomam decisões usando o mapa mental que elas formaram sobre a realidade. Esse mapa sofre a influência de três tipos de filtros: neurológicos, sociais e individuais.

Os filtros neurológicos são as deficiências de nossos cinco sentidos, que registram a realidade com certas limitações.

Os filtros sociais mais importantes são: a família, a profissão, o partido político e a religião.

Os filtros individuais dependem da experiência de cada pessoa.

23

Nosso sistema de crenças pessoais cria, portanto, a nossa realidade.

A ciência já comprovou que as ligações químicas de um mapa mental podem ser alteradas com o uso de reforços positivos ou punições.

Os reforços positivos e as punições que recebemos no passado formam parte de nosso mapa mental.

Na prática, quase sempre é possível usar um reforço positivo em lugar de uma punição.

Infelizmente, as pessoas usam demais as punições, provocando desmotivação nas outras pessoas.

## AULA 3 - TRABALHO EMOCIONAL

01

### 3.1 - Componente emocional do trabalho

Um novo aspecto do trabalho está chamando a atenção dos psicólogos industriais e especialistas em administração. O trabalho emocional é o tipo de atividade que envolve os sentimentos do funcionário.

O sentimento é parte do desempenho da tarefa. Assim, as reações emocionais, psicológicas e pessoais são as ferramentas utilizadas pelo funcionário.

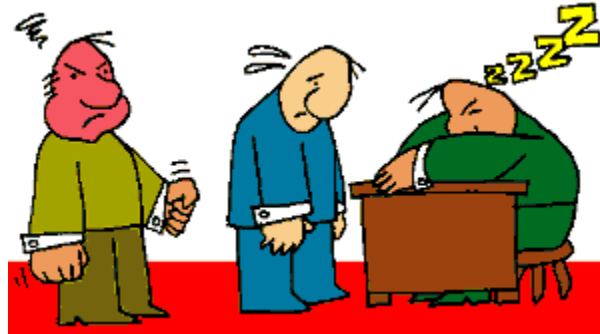


Quase todas as funções exigem das pessoas certo trabalho emocional.

As atividades industriais envolvem pouco trabalho emocional. Numa escala de zero a um, o trabalho industrial situa-se perto do zero.

As atividades de serviços exigem das pessoas que as exercem muito trabalho emocional. Na mesma escala de zero a um, estariam perto do um.

Os principais efeitos da sobrecarga do trabalho emocional são: preguiça, fuga psicológica, alienação da situação, hostilidade ao cliente, fadiga física, stress, mau humor e irritabilidade.



02

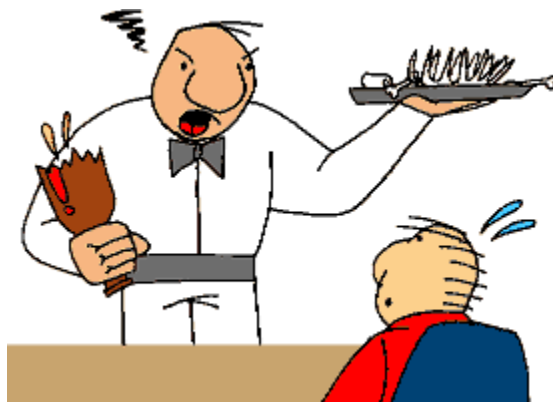
Outros efeitos da sobrecarga do trabalho emocional:

- a) indiferença em relação ao trabalho e ao cliente;
- b) atitude de descaso que irrita o cliente;
- c) perda de interesse na qualidade do próprio trabalho;
- d) falta de orgulho pessoal;
- e) exclusão de sentimentos pessoais da situação;
- f) reação robotizada e programada.

Essas reações, advindas da sobrecarga do trabalho emocional, podem ser prejudiciais à saúde do empregado.

Elas podem provocar stress psicológico que reflita na vida pessoal do empregado; torna o trabalho pouco compensador e muito desagradável e transfere a reação negativa do empregado para o cliente.

O funcionário apático, negativo e hostil acabará transferindo seus próprios sentimentos para o cliente. O cliente então terá uma imagem negativa do funcionário e, portanto, da própria empresa.



03

A prestação de serviços seria mais eficaz, se a sua estrutura fosse repensada. Para isso seria necessário rever os critérios que designam o funcionário para determinada função.

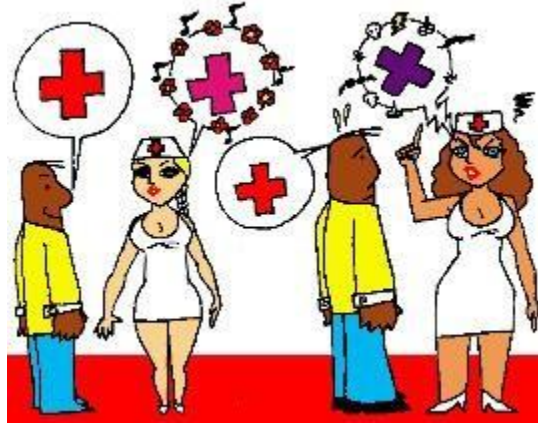
É preciso encontrar meios que permitam ao funcionário lidar melhor com o trabalho emocional. A compreensão do trabalho emocional torna a prestação de serviço mais saudável para quem a exerce.



É preciso entender melhor o problema do trabalho emocional. Esse aspecto do trabalho deve ser considerado nas seguintes atividades:

- Projetos de funções;
- Projetos de seleção;
- Projetos de treinamento.

É necessário que se dedique mais atenção à identificação da reação dos funcionários ao trabalho emocional.



04

Devem-se conhecer os resistentes às pressões do trabalho emocional e ajudar aos menos resistentes, dando-lhes funções compatíveis.



O resultado final de qualquer esforço depende mais de quem faz o trabalho, do que "como" o trabalho é feito.

Para se conseguir que o trabalho seja bem feito, é necessário:

- a) recrutar as pessoas certas;
- b) ajudá-las a serem felizes;
- c) deixá-las livres.

Supõe-se que todas as pessoas possuam um valor inerente. Atualmente, é quase impossível excluir uma pessoa por ser totalmente incompetente.

05

### 3.2 - Valor físico e emocional

Todo ser humano, quando realiza uma transação com alguém, pessoa física ou jurídica, exige dois tipos de valores:

- a) físico;
- b) emocional.

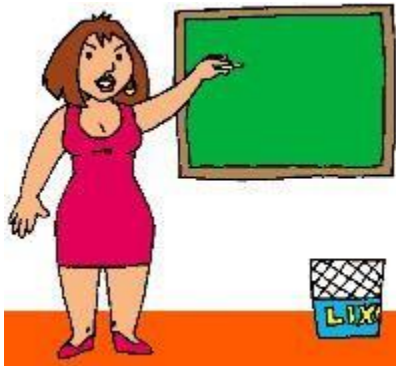
O físico atende às necessidades do hemisfério esquerdo do cérebro. Ele é tangível. O emocional atende às necessidades do hemisfério direito. Ele é intangível.

A soma desses dois valores deve alcançar um certo mínimo, para que a pessoa se sinta satisfeita com a transação.

No caso de um empregado de uma empresa, o salário representa o pagamento físico. O prestígio que a pessoa alcança pelo seu trabalho é o pagamento emocional.

No caso de um cliente, o valor tangível é o produto ou serviço, o intangível é o atendimento dado pela empresa.

Antigamente, era motivo de orgulho ter uma professora na família. A professora era convidada para atividades sociais e os pais dos alunos eram seus amigos. Sentia-se e era importante. Seu pagamento emocional era grande.



O salário era baixo e elas o completavam dando aulas particulares. As professoras se satisfaziam com o baixo salário "físico". Isso porque o pagamento "emocional" compensava o baixo salário.

As professoras de hoje não trabalham felizes porque os baixos salários não são compensados com o pagamento "emocional".

**Valor: Crenças, ideias, conhecimentos, técnicas e objetos em torno dos quais se integram as opiniões e atitudes das pessoas e grupos.**  
**FERREIRA, Luiz P. (1977). Dicionário de Sociologia. São Paulo: José Bushatsky, Editor.**

06

Os gerentes devem procurar maximizar o pagamento emocional dos funcionários. As empresas devem procurar melhorar ao máximo o atendimento aos clientes, para que voltem sempre.

Toda organização deve procurar maximizar os valores tangíveis e intangíveis que coloca nos produtos que entrega a seus clientes, a fim de sobrepujar os concorrentes. Para isso, elas precisam conhecer os fatores mais valorizados pelos clientes e as oportunidades inexploradas de adicionar mais valor aos seus produtos.



07

### 3.3 - Resumo

O componente emocional vem chamando a atenção dos especialistas porque envolve os sentimentos do funcionário e porque quase todas as funções exigem das pessoas certo trabalho emocional.

Quando o trabalho emocional é demasiado, as pessoas podem apresentar efeitos de estresse, mau humor, irritabilidade e outros efeitos que podem refletir na vida pessoal do empregado.

Para se conseguir que o trabalho tenha um bom resultado, é necessário ajudar as pessoas a serem felizes e deixá-las livres.

A contratação de funcionários deve levar em conta que as tarefas executadas depois de dois anos de contrato do funcionário são executadas em grande parte com o lado direito do cérebro exigindo pensamento holístico e intuição e tendo como base a experiência anterior. Um bom desempenho em curto prazo não significa que este é o melhor candidato em longo prazo.

Todas as transações entre pessoas envolvem valores físicos e emocionais.



Os valores físicos atendem às necessidades do hemisfério esquerdo do cérebro e são tangíveis.

Os valores emocionais atendem as necessidades do hemisfério direito e são intangíveis.

No caso de um cliente de uma empresa, o produto ou serviço é o valor tangível, e o atendimento dado é o valor intangível.

01

## AULA 4 - METODOLOGIA DE REUNIÕES

### 4.1 - Principais problemas das reuniões

Quase todos os ocupantes de cargos de chefia participam de reuniões. Os gerentes de níveis intermediários gastam cerca de 30% de seu tempo em reuniões. A alta gerência gasta mais de 80%.

Se somarmos os salários dos participantes dessas reuniões, constataremos que as reuniões custam muito dinheiro para qualquer organização.



Poucos gerentes aprenderam a realizar reuniões na escola. Quando se formam e começam a trabalhar, enfrentam todas as semanas um grande número de reuniões. Os novos gerentes não sabem se a metodologia usada nas reuniões é válida ou não. Infelizmente, a metodologia de reuniões usada na maioria das organizações não é válida.

O sistema convencional de reuniões é uma das atividades de mais baixo rendimento existente em qualquer organização, estima-se que seu rendimento seja inferior a 5%.

Verifica-se então um paradoxo: quanto mais se progride na carreira, mais tempo se perde em reuniões improdutivas. Vamos examinar os principais motivos do baixo rendimento das reuniões.



02

### a) Metodologia centenária

Nas últimas décadas, todas as áreas progrediram numa velocidade espantosa.

A metodologia das reuniões usada no Ocidente está baseada nas normas da "Robert's Rules of Order", escrita por Henry Martyn Robert, em 1876.

Esse sistema de reuniões veio do Parlamento Britânico do século XIX: presidência da mesa, atas, maioria, minoria, votação e assuntos pendentes constituíam a pauta dessas reuniões.



Reuniões no estilo parlamentar são ótimas para debates formais. Mas, para reuniões que visem solucionar problemas, esse estilo é inadequado.

03

Para se chegar a um acordo sobre questões complexas e interdependentes, é preciso haver cooperação.

## b) Dificuldade de participação

Quando um chefe convoca uma reunião, a primeira coisa que faz é explicar o motivo da reunião. Antes de o chefe terminar de expor o problema, alguém já achou uma "solução genial". Mas outro membro do grupo achou, também, uma solução genial e passa a apresentá-la. Aquele que perdeu a vez de falar não presta atenção ao colega, pois está aprimorando a sua solução.

É quase certo que os membros do grupo não estejam prestando atenção ao colega. Todos estão melhorando as suas proposições. Outro colega apresenta um projeto novo. Ninguém escuta, pois todos estão aprimorando suas ideias e aguardando a chance de falar.



Reuniões no estilo parlamentar são ótimas para debates formais. Mas, para reuniões que visem solucionar problemas, esse estilo é inadequado.

04

## c) Existência da crítica

Se um membro do grupo for criticado por um colega, sentir-se-á desmoralizado diante dos colegas e do chefe.

A pessoa que foi criticada não mais ficará atenta às sugestões apresentadas, vai passar o resto da reunião defendendo a sua ideia original, mesmo que já não esteja tão certo da validade dela. Além disso, outros membros do grupo não apresentarão sugestões com receio de serem criticados.



#### d) Comunicação não verbal do chefe

Quando um participante expõe sua ideia, os outros observam as reações não verbais do chefe. Se o chefe esboça um sorriso, todas as próximas ideias serão baseadas na ideia que provocou reação favorável; se ele demonstra insatisfação, não aparece mais nenhuma ideia parecida.

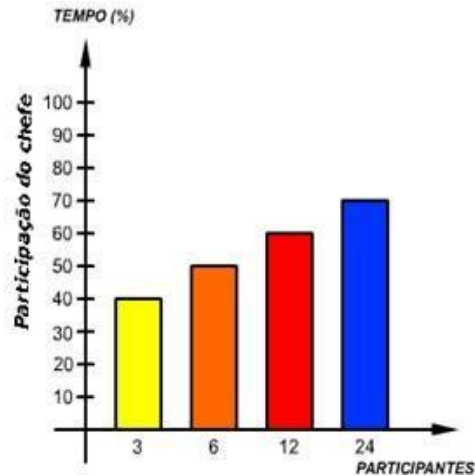
05



Se o chefe já sabe a melhor solução, não deveria ter convocado a reunião. Se não está certo da melhor solução, está prejudicando a escolha pela manifestação do seu inconsciente. Está dirigindo a escolha.

#### e) Distribuição do tempo

Geralmente, nas reuniões com muitos participantes, o uso do tempo é mal distribuído. Quanto maior a quantidade de participantes, maior o percentual de tempo usado pelo chefe.



06

#### f) Dificuldade em manter o foco



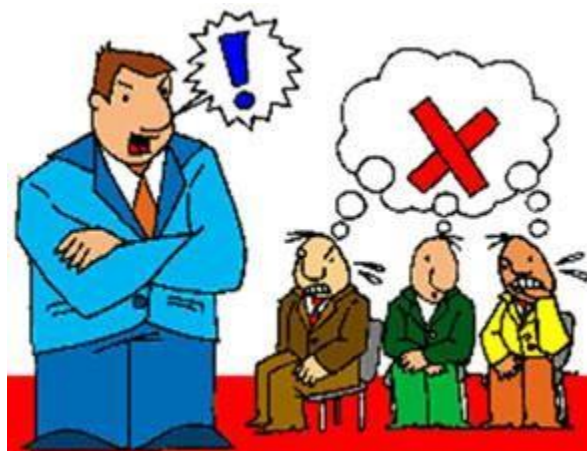
O chefe deve estar preparado formalmente para conduzir reuniões. Se não estiver preparado, dificilmente conseguirá que o grupo focalize o mesmo problema durante a reunião. No Brasil, poucas escolas ensinam como se deve conduzir reuniões.

Muitas vezes, nas reuniões, são discutidos tantos problemas quantos forem os participantes. O motivo da reunião que estava registrado na agenda nem sempre é analisado.

#### g) Influência de autoridades

Quando uma autoridade está presente na reunião, as suas ideias têm mais peso que as demais. A presença de uma autoridade inibe muitos participantes a apresentar suas ideias.

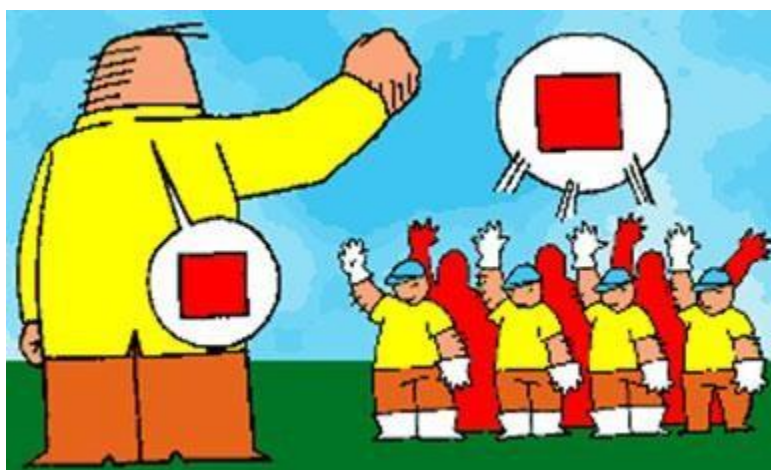




07

### h) Poder de persuasão

Se no grupo houver alguém com maior poder de persuasão, logicamente, suas ideias serão aprovadas pelo grupo. Mesmo que não sejam as que melhor solucionem o problema que está em estudo.



### i) Efeito retardado

Os funcionários são afastados de suas atividades normais para participarem de reuniões.

Muitas vezes, essas reuniões se transformam em perda de tempo. As reclamações e comentários que se originam nas reuniões podem se prolongar por várias horas.



08

### j) Falta de apoio na implementação

Em uma reunião, as soluções dos problemas são discutidas e depois aprovadas mediante votação. O resultado da votação aponta os perdedores e os ganhadores. Os perdedores, consciente ou inconscientemente, prejudicarão a implantação da solução que foi aprovada.



A minoria descontente tenta prejudicar a implantação da ideia aprovada, por dois motivos: mostrar as vantagens da solução perdedora e não acreditar na eficácia da solução ganhadora.

No Legislativo, quando se decide pela implementação de obras públicas, existem sempre os contentes e os descontentes; porém quem implementará a decisão será o Executivo. No Executivo, inexistem os vencedores e perdedores em relação à obra em questão.

09

## 4.2 - O lado humano das reuniões

Para melhorar o rendimento das reuniões, devemos nos preocupar, e muito, com o lado humano. Para isso, devemos obedecer às três leis fundamentais das reuniões:

- a) unir o grupo;
- b) concentrar o grupo;
- c) mobilizar o grupo.

Vamos examinar cada uma dessas três leis e as técnicas que podem ser utilizadas em cada uma delas, para aumentar o rendimento das reuniões convencionais.

### 1ª lei - Unir o grupo

O objetivo dessa lei é o de harmonizar o grupo. O maior perigo em reuniões é a agressão entre membros do grupo.



10

As técnicas que podem ser utilizadas são as seguintes:

**Promover o desabafo:** se alguém estiver irritado, no início da reunião, deve-se descobrir a causa por meio de perguntas.

**Ser imparcial:** o chefe não deve tomar partido durante a reunião; a chance de falar com liberdade é direito de todos.

**Convocar outros membros:** se dois membros do grupo iniciarem uma discussão, o chefe deve pedir aos demais membros fatos neutros sobre o assunto.

**Restringir-se aos fatos:** é necessário que o chefe peça ao grupo que cite "fatos" sobre o assunto e não "opiniões". As opiniões são uma das causas de agravamento de discussões.

### 2ª Lei - Concentrar o grupo

O objetivo desta lei é manter o assunto da reunião. O assunto de uma reunião é facilmente substituído por outros.





11

Estas são técnicas que anulam as tentativas de se desviar do assunto da reunião:

**Ficar alerta:** é dever do chefe certificar-se de que toda contribuição seja relevante. O chefe não deve permitir que ninguém seja interrompido enquanto expõe sua ideia.

**Manter a mão no leme:** o chefe é responsável em fazer com que os desviados voltem ao assunto. Não pode permitir que sejam feitos comentários sobre qualquer outro assunto, por mais importante que seja.

**Testar a compreensão:** todas as ideias apresentadas têm de ser entendidas pelo chefe. Se houver dúvidas, o chefe pode pedir à pessoa que apresentou a ideia para esclarecê-la. Um participante não pode esclarecer as ideias apresentadas por outro participante.

**Parafrasear:** é necessário ao chefe ter certeza que a ideia apresentada foi entendida por todos os participantes.

### 3ª Lei - Mobilizar o grupo

O objetivo desta lei é fazer com que todo o grupo trabalhe em busca de uma solução. O perigo maior é que os membros mais fracos sejam esmagados pelos mais fortes.



12

A fim de evitar que isso aconteça, o chefe pode usar algumas técnicas no decorrer da reunião.

**Proteger os mais fracos:** para que os fracos possam apresentar suas ideias, é preciso que o chefe mantenha os fortes sob controle.

**Checar todo o grupo:** quando o grupo está mobilizado na busca de uma solução, é dever do chefe sondar todo o grupo. Só assim ele terá o máximo de contribuições possível.

**Registrar todas as sugestões:** todas as sugestões devem ser registradas no quadro. As ideias não devem ser identificadas com o nome do autor; elas passam a ser do grupo.

**Encorajar as ideias:** é necessário que o chefe não permita crítica às ideias. Todas as ideias têm o seu valor. Mesmo as ideias que pareçam sem valor à primeira vista, podem ser geradoras de ideias melhores.

13

### 4.3 - Reuniões interativas

Como melhorar o rendimento das reuniões?

Os norte-americanos Doyle e Straus desenvolveram, em 1976, a técnica das reuniões interativas.

Essa técnica visa neutralizar os problemas das reuniões convencionais. Nessa nova sistemática, o processo é separado do conteúdo da reunião.

Foi criada a figura de um facilitador de reuniões: o facilitador é uma pessoa treinada, que se encarrega do processo da reunião, sendo proibido de discutir o conteúdo. Ele pode ser auxiliado por um registrador, que anota as ideias em um quadro.

Assim, nessa nova metodologia de reuniões, existem quatro componentes: o coordenador, o facilitador, o registrador e os participantes.

O coordenador do grupo, tendo em vista o assunto da reunião, escolhe o facilitador e o registrador, convoca os participantes, determina o local, a hora e a duração da reunião. A convocação é por escrito e contém as informações necessárias para as decisões.



14

No início, o chefe esclarece o problema a ser examinado. É permitido aos participantes fazer perguntas, a fim de dirimir possíveis dúvidas sobre o assunto a ser discutido.

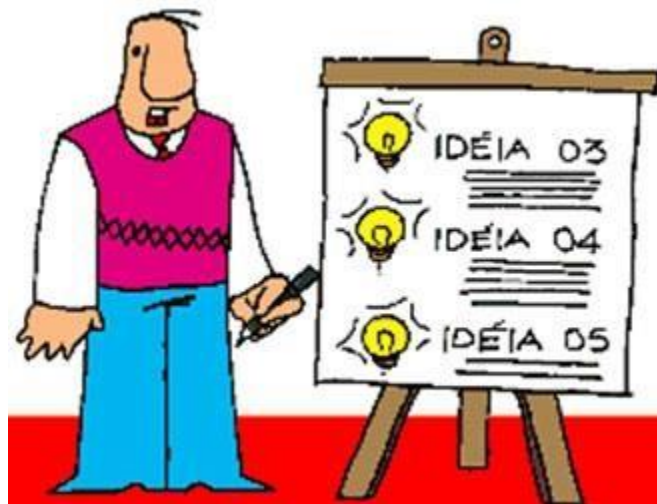
A seguir, o chefe apresenta ao grupo o facilitador e o registrador e senta-se junto aos participantes. O chefe e os participantes discutem o assunto da reunião. O facilitador é responsável pelo processo da reunião. O registrador escreve as ideias num álbum-seriado, à frente do grupo.

Cadeiras universitárias, ou pequenas mesas com cadeiras, dispostas em semicírculo, possibilitam que todos vejam o registrador anotando as ideias no álbum-seriado.

Todos os participantes devem ter papel e caneta para registrar as sugestões, à medida que forem surgindo.

O facilitador assume o comando da reunião, dá a palavra para o participante à sua esquerda e pede que faça uma proposta para solucionar o problema em análise.

A ideia é registrada no álbum-seriado, sem indicação do autor.



15

O facilitador pede nova proposição ao participante sentado a esquerda do anterior e a registra; repete esse processo, ouvindo todos os participantes, no sentido horário.

Quando alguém propõe algo, novas ideias podem surgir na mente dos outros membros do grupo. Essas novas ideias são escritas pelos participantes na folha de papel fornecida no início da reunião.



Essa sistemática prossegue até que ninguém tenha mais ideias a serem registradas. O facilitador e o registrador são proibidos de dar ideias. A crítica é totalmente proibida.

As ideias anotadas no quadro serão analisadas em uma fase posterior. Nessa fase, tanto a crítica quanto o elogio às ideias são proibidos.

Em grupos pequenos, o gerente pode substituir o facilitador e o registrador. Mas o gerente precisa estar bem preparado para não prejudicar o processo de funcionamento da reunião.

16

#### 4.4 - Resumo

As reuniões convencionais realizadas nas empresas são muito dispendiosas e tomam muito tempo dos gerentes. Além disso, são pouco eficazes porque as pessoas não são treinadas para o trabalho em reuniões.

As causas do baixo rendimento são:

- a metodologia muito antiga,
- a dificuldade de participação,
- a existência da crítica,
- a comunicação não verbal do chefe,

- a distribuição inadequada do tempo,
- a dificuldade de manter o foco,
- a influência das autoridades,
- o poder de persuasão de algum participante,
- o efeito negativo das reuniões improdutivas e
- a falta de apoio para implementação das decisões.

Para melhorar o rendimento das reuniões é preciso que o coordenador atue para:

- unir o grupo,
- concentrar o grupo e
- mobilizar o grupo

em torno das metas.

As empresas deverão passar a utilizar reuniões interativas, onde o processo é separado do conteúdo das reuniões, a fim de melhorar os rendimentos das mesmas.